

## 企業経営の新しい課題

西 門 正 巳

### 目 次

はじめに

#### I. 環境の変化に伴う新しい経営課題

I—1 国際化に伴う経営課題

I—2 高齢化に伴う経営課題

I—3 情報化に伴う経営課題

#### II. 経営課題とその対応

II—1 リスクとその管理

II—2 M&Aとその管理

II—3 日本的経営の見直し

II—4 企業行動に対する社会性の要求

II—5 組織・企業形態の変革

II—6 技術と環境対策

おわりに

### は じ め に

バブル経済の崩壊以来既に8年、いまだに景気回復の兆しは見当たらない。政府や日銀の短期観測ではいつも「緩やかな回復傾向」と言い続けてきたが、遂に「足踏み状態」からさらに後退局面に入り、企業業績も好ましい状況にはない事を認めるようになった。

今や日本の経済は高度成長の時代と構造が変わり、以前の考え方や行動様式をもってしては変化しつつある時代の環境に適合し得なくなっているのがあって、未来を見据えた確かな経済政策を必要とし、従来型の公定歩合の引き下げ、公共事業、減税に代わる新たな対応を試みなければ立ち行かなくなっている。同様に企業の経営も高度成長期とは異なった思考と、斬新な発想をもって展開されなければならないものと考えられる。

そのような観点から経営管理論においても、従来取り上げられていた問題を再検討し、さらに今後如何なる課題と取り組まなければならないか。ここでは1980年代以降新たに追加し、あるいは補正しなければならないと考えられる問題について検討して見よう。

## I. 環境の変化に伴う新しい経営課題

### I—1 国際化に伴う経営課題

1980年代にはまだ日本の経済はその成功と成長ぶりが持て囃された。主役であった日本の企業、そこに存在する日本的経営が世界各国、特にアジア諸国に追随の機運をもたらし、東南アジアから日本の大学や企業に多くの留学生や研修生が訪れた。また日本の企業もその時期に国際化を一層進め、海外生産拠点を求めて海外投資を盛んに行ってきた。同時に、世界のさまざまな企業が日本国内でのビジネスに参入することにもなり、それに伴って企業の合併や買収あるいは乗っ取り等の企業行動も見られるに至った。

このような経験は日本経済にとっても企業にとっても初めてのことであり、多くの軋轢や克服すべき課題を提起することになった。ここで国際化に伴って検討すべき経営管理上の新たな問題として次の点を上げることができる。

- a. リスクとその管理
- b. M&Aとその管理

さまざまな政府の保護と規制の下で国内と製品輸出を主体とする経営活動を展開して来た日本の企業にとっては、これらの問題はまだ経営管理の重要な課題として視野に入ってはいなかった。しかし否応無く国際経営を展開せざるを得ない状況の下ではこのことを抜きにしては考えられなくなった。

### I—2 高齢化に伴う経営課題

社会の進歩、医療技術の発達に伴う平均寿命の延長と、他方少子化の進行によって外国では例のない急速な高齢化社会の出現を見ることになった。企業の現場では若年労働力の減少傾向が現れ、経済成長の減速とあいまって価値観の変化をももたらし、高度経済成長を支えて来た日本的経営は逆に今後の企業経営の足枷にさえなろうとしている。

また、高齢化は消費行動や国内需要にも大きく変化を及ぼし、企業経営にとっては極めて大きな影響力を発揮することになろうとしている、またそれに伴って経営それ自体が大きく変革を迫られてくる。ここでは次のような問題を上げておこう。

- a. 日本的経営の見直し
- b. 企業行動に対する社会性の要求

ここに上げた課題は単に高齢化に伴う問題ばかりでなく、今後の日本及び企業の在り方を大きく左右するものと言える。

### I—3 情報化に伴う経営課題

ここ数年来、パソコンによるインターネットの普及と、それに伴う社会の変化には目を見張

るものがある。企業の内外においてネットワーク型の組織構造、他企業との新しい組織間関係等、それを基礎にこれまでに見られなかったビジネスが展開されつつある。ここでの課題としては次のような点が上げられよう。

- a. 経営組織、企業形態の変革
- b. 技術と環境保全

国際化、高齢化で取り上げた課題はどちらかと言えば解決すべき問題を多く含むものであったが、情報化に関しては新たな社会の展開、発展にもつながるものである。しかしこれも今後どのように対処して行くかによって結果は大きく異なるであろう。

## II. 経営課題とその対応

国際化、高齢化、情報化の3つの将来方向に対して、経営管理の上から検討を要する課題を抽出したが、現実には環境変化は複合してこれらの課題とかかわっている。次にその各について企業経営に与える影響とそれへの対策を検討してみよう。

### II—1 リスクとその管理

リスク・マネジメント（危機管理）<sup>(1)</sup>という用語が一般化するようになったのは、国際化の進展に伴って為替リスクやカントリー・リスクの形で問題が発生するようになってからである。

リスク（危険）とは「危ないこと」、「危害または損失の生ずる恐れのあること」（広辞苑）であって、一般に保険論等では次の3種の内容を含んでいる。<sup>(2)</sup>

- (1) 損害発生の可能性あるいは事故発生の可能性を指す場合
- (2) ある偶然事故それ自体を指す場合（火災事故、海難事故、責任事故等々）
- (3) 危険事情で個別的事実要素の集合状態（危険状態）を指す場合

また、リスク（risk）と類似した概念にペリル（peril）とハザード（hazard）があり、リスクは危険な状態、事情、危険事故そのものを指すが、ペリルは損失の原因となる偶然的な事故、ハザードは損失をもたらす偶然事故を誘発する危険事情あるいは状態を指すのであって、<sup>(3)</sup>リスク管理の対象はこれらを広く包括したものと言える。<sup>(4)</sup>

---

(1) リスク・マネジメントに対して他の幾つかの用語が見られる。

首藤信彦『ディフェンシブ・マネジメント：激変する経営環境と危機管理』東洋経済新報社、昭和63年

大泉洗一『セキュリティ・マネジメント：要人誘拐、脅迫、コンピュータ犯罪』PHP研究所、昭和60年

〃『クライシス・マネジメント：危機管理の理論と実践』[改訂版] 同文館、平成9年

(2) 亀井利明編『現代リスクマネジメント事典』同文館、昭和63年、22頁

(3) リスクについて経済学や意思決定論では、事象の発生が明確な確実性と、全く不確な不確実性両者の中間に位置し、その発生が確率的に解っている段階のものをリスクとして取り扱っている（Knight, F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, Kelley, A.M., 1964）

企業経営の上では従来から、火災、盗難、労働災害等、純粹リスクに対しては転化手段として保険が用いられて来た。要するに自社内での準備金や引き当て金の設定による経済的対応のみで十分であったが、1980年代に入ると国内においても情報化と共にインテリジェント・ビルの事故、さらにコンピュータ犯罪等、新たな危険が発生するに至り、さらに拡大して企業脅迫事件、企業要人誘拐事件等の発生が新聞、テレビ等、マスコミで報じられて以来、我が国においても広範囲に亘るリスク・マネジメントの必要性が認識されるようになった。しかし現在これらが体系的に捕らえられているとは言えず、次のように個々の具体的問題や対象領域別の解決方法について研究がなされている段階と言える。

- [例1]     1.大衆認知   2.急激な市場変化   3.商品の欠陥   4.トップ経営者継承問題  
          5.財政(資金)危機   6.労使関係   7.企業乗っ取り   8.不利な国際的事件  
          9.規則と規制撤廃   10.その他<sup>(5)</sup>

- [例2]     リスク・マネジメントの対象を保険で買えないリスクとして  
          1.プロジェクトに関する危険   2.コンピュータに関する危険  
          3.ポリティカルな危険   4.取引上の危険   5.社会的な危険  
          6.個人的な危険   7.軍事上の危険   8.その他<sup>(6)</sup>

リスク・マネジメントは管理の一つとして危険の初期、危険、危険後と言う過程の中で、管理活動を対応させて行く必要があり、計画、執行、統制のそれぞれの段階での課題と内容は次のような点に集約される。<sup>(7)</sup>

- (1) 危険の初期……危険の兆候をどのように看破するか
- (2) 危険の到来……危険が発生した場合、いかにうまく処理するか
- (3) 危険の後……経験した危険からどの程度の損失を生じ、あるいは逆転して利益が得られるか

危険を回避することが大切であるが、どうしても避けられないこともあり、その場合には次のような対処の仕方が考えられる。<sup>(8)</sup>

- (1) 中止……計画や活動を中止したり、断念することによって予測できる危険を回避する
- (2) 軽減……危険を積極的に予防し、軽減する手段をとる
- (3) 転化……他の手段によって損失をカバーする。典型的なものが保険であり、保証、基金、共済制度がある
- (4) 保有……準備金等、自己資金または新たに調達することによって自ら危険を負担する

---

(4) 亀井利明『危険管理論』中央経済社、昭和59年、12頁

(5) Meyers, G. C., *When It Hits the Fan*, Raphael Sagalyn, Inc., 1986. (竹内宏訳『企業の危険管理』TBS, ブリタニカ, 1987)

(6) A I U保険会社編『リスク・マネジメントが企業を変える』日本工業新聞社、昭和63年

(7) Meyer G. C., *op cit.*, pp.244-248

(8) 亀井利明、前掲書、103-110頁

リスクへの対応はそれによってもたらされる利害の大きさ（規模）、これを処理し得る経営者の管理（能力）、対策、処理に要する時間（期間）、対応手段の数、役割を質的内容の豊富さ（選択肢）によっても異なる。さらに処理手段は危険発生頻度、危険の強弱によって有効な技法は違ってくるので、これを正確に評価、分析、測定することが大切であり、それによって最適手段を選ぶべきである。

ここでは国際化に伴って発生するリスクとして次の2例を上げておこう。

〔例1〕 為替リスク

外国為替相場の変動によって惹起された外国通貨の価値の下落から発生する損失を指し、(1)為替売買リスク、(2)為替決済リスク、(3)為替換算リスクの3種の形態を取って現れる。

上記の原因の何れにせよそれによって生じたりリスクを補填するためにリスク・ヘッジが次のような方法で行われる<sup>(9)</sup>。

(1)為替先物予約、(2)短期流動資産ならびに短期流動負債のバランス維持、

(3)リーズ・アンド・ラッグズ、(4)相殺、(5)現地通貨による借入れ

従来、これらのリスクは専ら財務部門で専門的に管理されており、リスクによる損失を回避するだけでなく、逆に為替差益を生み出す積極的な活動が展開されている。

〔例2〕 カントリー・リスク

一般に海外投融資によって被る損失のうち、少なくとも部分的には受け入れ国側の事情によって生じるもので、具体的には受け入れ国の政治、経済、社会的な事情の変化、すなわち戦争、革命、内乱の勃発、経済政策の変更、経済運営の失敗等によって生じる投資返済・回収の不能等によるリスクである。

これに対する対策としては(1)多くの情報源をもつこと、(2)保険等、転化手段の利用、(3)投融資先の分散によるリスク・ヘッジ、(4)ジョイントベンチャー等、現地資本の利用が考えられる。

リスク・マネジメントを「経営体が直面するリスクによる不利益な結果を最小の費用で最少化することを目的とする経営管理」として捕らえるならば、それによって企業の積極的利益には貢献しないが、経営効率を高め安定を図る役割を担うものである。したがってこの職務を担当するのはトップ・マネジメントをはじめの各階層のマネジメント、安全対策委員会等企業内部の組織、諸機関等であり、さらには外部のコンサルタントもこれに該当する。またリスク転化のための各種保険、共済制度等もリスク・マネジメントの制度やシステムの中に組み込まれなければならない<sup>(10)</sup>。

## II—2 M&Aとその管理

(9) 大泉光一、首藤信彦『国際経営リスク管理』泰流社、昭和59年、114-145頁

(10) 企業倒産リスクに関しては西門正巳「企業倒産に関する諸問題」『経済理論』200号、参照

Merger (合併) とは2社以上の会社が結合、合体して1社になることであって、規模の拡大による経営力の強化を図ることを目的とする。これにたいして Acquisition (買収) は株式の取得を通じて被対象企業の経営権を握ることを狙いとする場合もある。

日本の企業は利益額や利益率の伸びよりも売上高、それを支える市場シェアの拡大に力を注いで来た。アメリカでは市場での競争の手段として企業のM&Aが行われてきたが、<sup>(11)</sup> そうした戦略とくに後者 (買収) は日本の経営風土の中では馴染まないとされ、ほとんど見られなかった。

日本企業の拡大、発展の方式は利潤の資本への再転化による資本の拡大、とりわけ従業員や株主を無視した利潤の不平等分配による資本の集積、再投資によって市場の拡大、売上増を図るものであった。しかし昨今では国際化の流れの中での自由で激しい競争を展開する上で市場における一層強力な市場支配力をもつために資本の集中が必要となり、合併によって複数の資本がそれぞれの独自性を失うことによって融合し、あるいは強者が弱者を飲み込んで一個の大きな資本となると言ったM&Aの戦略をも無視することができなくなってきた。

国際化による影響だけではない、技術開発や製品ライフサイクルの短期化、多角化、事業転換、新規事業の展開あるいは、成熟経済の下での環境変化への対応、自社体質の改善、革新を迫られる今日、経営倫理、価値観の変化とあいまってM&Aはその要求を満たす手っ取り早く有効な手段と考えられるようになっていく。

さらに経営環境の変化に対する適応、不透明な未来に向けて①スケールメリットの追及、②救済、③新技術の獲得、④多角化、⑤シェアの拡大、⑥国際化へのリストラクチャリング等から、最近では異業種への参入や新規事業の展開等、技術や人材の確保等、スピードを要する場合、<sup>(12)</sup> 「時間を稼ぐ」ビジネス手法としても活用されるようになっていく。

M&Aには友好的、敵対的な二通りの方法がある。直接話し合いあるいはアドバイザーとして銀行や商社を通して行われる対等合併や吸収合併の場合は別として、TOB (株式公開買い付け) やさらにはキャピタルゲインの獲得を目的とする仕手集団やグリーンメイラーによる行動も見られるようになり、自社の経営を健全に保って行くためには逆の場合をも考えて防衛策を準備しておかなければならない。

つぎのような優良企業の場合には他企業から、株式買い占めによるメリットのある企業としてターゲットにされ易い点にも注意を要する。<sup>(13)</sup>

---

(11) アメリカにおいてはこれまでに数度のM&Aブームがあったとされている。

cf. Marren J. H., *Mergers and Acquisition*, Dos Jones-Irwin, 1985

Cooke T. E. *Mergers and Acquisition*, Basil Blackwell, 1986

Auerback, A. J. (ed.) *Merger and Acquisition*, University of Chicago Press 1988

Rook, M. L. (ed.) *The Mergers and Acquisition Handbook*, McGraw-Hill, 1986

(12) 企業情報研究会『M&Aのすべてがわかる本』オーエス出版社、平成元年、63頁

(13) 森総合法律事務所編『M&A防衛法：実例に見る企業買収と法務対策』中央経済社、平成2年、

## 企業経営の新しい課題

- a. 将来性のある高い成長分野の事業を有する企業
- b. 優秀な技術、特許、商標などを所有している企業
- c. 強力な販売網をもっている企業
- d. 高額の含み資産を有する企業

このような企業がもしも次のような状況下にあるときには、買い占めの対象となる可能性は非常に高くなる。

- a. 時価総額が小さかったり、株価が資産や業績に比較して割安である場合
- b. 内紛、労使対立等で経営陣が不安定な場合
- c. 総会屋にたいして経営陣が弱体であったり、弱点を有する場合
- d. 安定株主が少ない場合

もし自社がM&Aのターゲットとなった場合には①要求通りプレミアム付きで買い戻す、②彼らが諦めるまで防衛行動を続ける、③経営権を引き渡すのいずれかの道を選ばなければならないが、あくまでも経営を維持するためには日ごろから次のような対策が必要である。

- (1) 自社株式動向の監視体制……担当組織の編成、証券会社からの情報収集、名義書き換え  
取扱人との連絡
- (2) 自社体質の改善……安定株主対策、取締役決裁の第三者割り当て受権資本枠の拡大、取締役の期差選任、権限強化
- (3) 会社の魅力消滅策の研究……特にTOBのメリットを無くする定款の規定、行動の実施<sup>(14)</sup>

### II—3 日本の経営の見直し

新たに発生する問題ではないが、高度経済成長に貢献してきた日本的経営システムこそ日本の経済が構造変化を来した今日では大きく転換を余儀なくされる。日本的経営とはその背後にある経営システムや経済システムをも含めて多くの面で見られるが、その中心をなしているのは人事、労務の面における特徴である。それは通常、終身雇用制度、年功序列、企業別労働組合が根幹をなしている。<sup>(15)</sup>

日本の企業における従業員の採用は学卒者を対象とし、とくに雇用期限は決められず、定年時までが前提となっている。その考え方の基礎は勤続年数に応じて仕事の能率は向上し、企業への貢献度は高まるものとされ、それに対して年功序列型の賃金が支払われ、そのことがまた

---

10頁

(14) M&Aの防衛策として次のような方法が考えられている。

- a. 増資, b. スーパー・ストック, c. 役員組分け選任制, d. 劇薬法, e. 焦土法,
- f. サメ撃退法, g. ゴールデン・パラシュート, h. パックマン・ディフェンス,
- i. ホワイトナイト, j. 株式非公開会社化

西門正巳「企業倒産に関する諸問題」『経済理論』題200号、昭和59年7月参照

(15) 雇用面以外では、稟議制度、根回し、経済システムとしては間接金融方式、企業集団等々。

従業員のモラルや帰属意識を高め、強い忠誠心を持った会社人間を作り出して来た。さらに欧米企業には見られない企業別労働組合は同時に企業への一体化をもたらし、大量生産、大量消費時代にマッチした労使協調体制を作り上げ、生産性向上、企業成長、経済の発展へとつながって行った。

このような日本的経営が近年経済、社会の構造変化の中で次第に通用しなくなり、既に変化を要求され、変貌しつつある。そうした流れをもたらしただ原因こそ高齢化、国際化、情報化の影響に外ならない。

日本経済が高度成長から安定成長に移行し、生産、消費の構造や社会的背景はすっかり変化した。人口構成の高齢化は企業においても定年延長が叫ばれる中で若年労働者不足、中高年労働者の増加を見て“窓際族”と呼ばれる職場内失業者を生み出したが、いまやそれらの人々を抱え込む余裕もなくなって来た。職場内での不満も生じ、より一層の生産性向上の要求とともに従来の日本的経営の根幹をなしてきた労務人事管理は見直さざるを得なくなっている。

さらに最近の傾向を見ると大企業といえども日本的経営は現実の面から崩されようとしている。地球レベルでの自由な競争の結果は倒産も免れず、<sup>(16)</sup> 終身雇用も幻の慣行となる。こうした場合、御用組合、親睦団体的組織と化した労働組合のありかたも厳しく問い直さざるを得ないであろう。

情報化の面からも労務人事管理の改革にたいする必要性はより一層明確となって来ている。情報技術の発達によって職務遂行の方法は大きく変化して来た。情報関係の労働者など職種によっては必ずしも全員が同じ時間、同じ職場に集まる必要はない。フレックス・タイムやフリータイムあるいは在宅勤務も出現し、そうした勤務態勢の中ではかつては重要とされてきた根回しや稟議制度など日本的な慣行も大きく変化にさらされてくる。

さらに情報化の進展によってもたらされるであろう一層大きな影響は女性労働者の職場進出を促進することである。情報技術による職務の遂行は男女の差を生じない、今後これらの面での情報化の影響による社会的意味は大きく、日本的経営に極めて大きな変化をもたらすことになるだろう。

国際化の面からも日本的経営とくにここで取り上げた日本的人事労務管理に变革を要求する点が多い。ボーダーレス・エコノミーの進展によって、企業の海外進出は盛んになり、それに伴う高い技能を持った労働者の海外流出、逆に日本での外国企業のビジネスの展開、さらには日本企業での外国人労働者の受け入れはさまざまな国の人々の日本での活躍を見ることになり。日本固有の雇用形態や慣行をいつまでも続ける訳には行かず、その長所を生かすとともに世界にも広く通用する共通のルールを作り上げなければならない。

---

(16) 1997年金融の自由化、国際化を前にしてすでに三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券の例が見られる。



## II-4 企業行動に対する社会性の要求

国際化の進展に伴い、企業の使命や役割も国際的視野から検討しなければならなくなって来た。具体的な企業行動を展開するに当たっても、製品の品質、安全基準、環境基準等、国際的な基準をクリアしなければ輸出も現地生産も不可能になっている。

私企業の行動原理はあくまでも経済理論に基づく経済目的の追求にあるが、昨今の企業においては社会性が強く求められ、行動上の規範としては社会への貢献に求められるべきである。日常の経済活動が行動原理であり、同時に行動規範であるためにはその結果が自己の利益であるとともに、公共の利益でなければならない。そこには社会あつての企業と言う認識が必要とされ、社会全体を視野に入れた行動が要求される。今日まで企業の目的と存在意義の重点は端的に見て次のように推移し、範囲を拡大して来た。<sup>(17)</sup>

- (1) 利潤の極大化
- (2) 適正利潤の確保
- (3) 消費者ニーズへの対応
- (4) 事業活動における社会的責任
- (5) 事業以外の社会貢献

この流れに見ると、企業活動そのものに社会性を取り入れなければならなくなって来ている。生産し、販売した製品にたいする安全性についてはP L法による企業責任の法制化が行われ、その他消費者保護に対する法律、行政面での動きは強まりつつある。<sup>(18)</sup>そればかりか利益の社会への還元はもとよりメセナ (Mecenat 芸術活動の支援)、フィランソロピー (Philanthropy 学術、文化の支援)、さらに身体障害者の雇用等、社会への積極的貢献をも求められて<sup>(19)</sup>いる。そこでこうした要求に応えるためには、企業そのものを社会の公器として考えなければならなくなってくる。そのためには企業の経営管理に確固とした経営理念が存在しなければならないし、またそれが企業文化として組織全体に根付く必要がある。

これらの社会的役割の実行に関しては1990年代に入って日本でも盛んに叫ばれるようになり、<sup>(20)</sup>次のような方法と形で見られるようになった。

### (方法)

- (1) 本来のビジネス活動に組み込んだ社会への貢献 (製品化)
- (2) 経営上のノウハウや施設の社会への提供
- (3) 社会的活動を専門的に行うための財団法人の設立

---

(17) J SMS (編)『企業の社会性と文化』都市文化社、1992年 6 頁

(18) Francis J. Aguilar, *Managing Corporate Ethics*, Oxford University Press Inc., 1994 (水谷雅一 [監訳] 高橋浩夫、大山泰一郎訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部1997年)

(19) 経済企画庁編、平成 2 年版『経済白書』(持続的拡大への道) 大蔵省印刷局、294-296 頁

(20) 電通総研 (編)『企業の社会的貢献：個人、企業、社会の共生』日本経済新聞社、1991年、60 頁

(4) 一般的な寄付行為

(具体的展開)

- (1) 文化で売る……「冠」をかぶせ企業名やブランドでイメージを売る
- (2) 文化を売る……興業や施設の解放，経営等，事業として行う
- (3) 文化に貢献する……直接の見返りを求めない文化支援
- (4) 文化(的)になる……企業の文化化，コーポレート・カルチャーを作り上げる

こうした面での企業の動きを見るとまだまだ日本の企業ではPRのために行われている場合が多い。1991年4月には経団連の「1%クラブ」が設立されたが，他方では一時的な企業の文化熱ともいわれた。事実，現在では不況とともにその言葉さえ聞かれなくなった。しかし今後はやはりメセナやヒランソロピー活動は企業の社会的責任の一つとして必要であり，なぜこのような活動をするのか，明確な理念の確立と，実行にあつたては気まぐれではなく制度化した位置付けが必要と考えられる。

また，これらの諸活動は結果として企業に次のようなメリットをもたらすことにもなる。<sup>(21)</sup>

- (1) 企業イメージの向上
- (2) 事業領域の拡大
- (3) 従業員の士気高揚
- (4) 企業内資源の再活用
- (5) 国際化への対応
- (6) 環境認識能力の向上

社会的責任を論ずるとき問題となるのは，企業と利害関係を持つステイクホルダーである。<sup>(22)</sup>  
通常，企業の利害関係者としては次のような個人や集団があげられてきた。

(内部) 株 主……配当とキャピタルゲイン，株価

従 業 員……賃金，雇用，その他経済的，社会的処遇

(外部) 消 費 者……製品の品質と価格，関連サービス

地域住民……環境その他地域問題，寄付行為

日本の企業にあつては，内部においては労使協調体制の名のもとで，出資者としての株主よりも従業員を大切にきて来た。そのことによって生産性を高め，高度経済成長を達成して来たのであるが，他方そのため株主は比較的低い分配に甘んじ，近年になって企業は果たしてだれのものかと言うコーポレート・ガバナンス<sup>(23)</sup>の問題が論じられるに至った。確かに日本的経営は人事労務の面において特色を発揮し，労働者を優遇してきた感がある。しかし長期の景気低迷のなかで日本的経営は見直しを迫られ，昨今では企業の倒産に際して大企業と雖もこれまでの

---

(21) 前掲書，205頁

(22) 桜井克彦『現代の企業と社会：企業の社会的責任の今日的課題』千倉書房，1991年

(23) 奥島孝康編『会社はだれのものか（コーポレートガバナンス）』きんざい，平成9年

労使慣行は全く見当たらず、容赦のない解雇が待ち受けている現実を人々にみせつけている。このことは今まで信じられて来た終身雇用ひいては日本的経営が法的根拠のない単なる幻想であったことを認識させるものであり、同時に経営側と協調体制を採り、あるいは御用組合、親睦団体として存在して来た労働組合の在り方にも厳しい反省の機会を与え、改めて本来の姿と将来の活動方向を再検討し、明確にすべきことを求めている。本当の意味で良い会社とはどう言うものか再検討すべきであろう。<sup>(24)</sup>

## II—5 経営組織、企業形態の変革

企業の経営組織は環境の変化に適応して成長、発展を遂げてきた結果、初期の単純な組織形態は大きく変化して来た。集権式組織から経営規模の拡大、発展とともに分権式組織としての事業部制、さらに子会社へと進んで来た。そして今また、集団全体の迅速な環境への対応を目指して持株会社が新たに戦前の財閥による持株会社とは違った役割を担って出現しようとしている。

今回認められた持株会社は、世界的規模と地域において、それぞれの業種に展開した関連企業や子会社が環境の変化に対応して集団全体の立場から迅速、かつ効率よく資本ないし資金を活用し、無駄の無い最大の成果を上げようとする最適ポートフォリオにその狙いを持つ点において国際化の影響を大きく反映するものと考えられる。

ところで経営管理の面から見た場合の組織問題は、情報化の影響に起因するもので情報ネットワークがその根幹をなしている、そしてそれは企業内と企業外部の問題にわけて考えられる。

企業内では情報ネットワークによって従来の階層型経営組織が水平的な機能を展開することになる。そこで見られるのは集権式の場合における縦の権限と責任に基づいた命令と報告の流れに代わって、水平的で参加による自由なコミュニケーションの行われる組織形態である。しかもそこではメンバーの全員が必要な情報を得ることができ、お互いの状態を十分認識したうえで意思決定や議論を行うことができ、また、個人の直感、好奇心を引き立たせ、無駄の無い行動を展開することが可能となる。<sup>(25)</sup>

企業外部との関係においては、同業種企業との情報交換さらには異業種との交流も可能になる。一方でのアウトソーシングに対して、他方での異業種との連携による複合ビジネスやニュー・ビジネスの展開も可能となる道が開ける。最近の傾向として感性の時代と言われるように、安い商品、良い商品から、さらに美しい商品、おもしろい商品が求められる時代となり、これに対応して創造性の発揮が可能となるように、違った企業文化に接し、あるいはマンネリ化した組織にショックや揺らぎを与えるための機能とハイブリッドな経営を求めて企業間のネットワークが新しい組織間の関係を作りだすことを可能にしている。<sup>(26)</sup>

(24) 裕宗夫『良い会社の条件：人、社会、文化のための企業像』中央経済社、平成9年

(25) 野中郁次郎他『創造する組織の研究』講談社、1989年、73頁

ネットワークを利用して組織間関係を進展させる方向には、①業種、業態のわくを越えながら異質性を高めて行くものと、②基礎となる業種・業態をそれほど変えずに、空間の広がりを通して操作性を高めて行こうとする方向があるが、共に情報ネットワークを基盤<sup>(27)</sup>においている。

環境の急激な変化に対しては個々の組織が単独で対応するよりも、むしろ他の組織との連携や連合体としてこれに対処することが多くなって来た。ここに至って組織間ネットワークには伝統的な物的資源を軸にした結合よりも、近年多く見られるようになったのは情報をリンケージとした情報ネットワークをインフラストラクチュアとした人間の知識や情報であって、ここでの情報活動は高付加価値化による経営活動の質的向上を志向するものである。

情報通信が産業にもたらす最も大きなインパクトはネットワーク型産業構造の形成である。しかも特に大きな変化は企業内ではなく、異業種間の情報ネットワークを基礎とするものであって、その場合には次のような目的が見られる。<sup>(28)</sup>

- (1) 垂直ネットワークによる市場動向の把握、経営合理化・効率化
- (2) 水平的な共同ネットワークによる相互の企業力の強化
- (3) 異業種企業の経営資源の活用による新サービス等の創造、
- (4) 顧客との情報通信ネットワーク化による新しい販路の開拓、顧客ニーズの把握

これらは単に市場の拡大や経営活動の国際的展開に止まらず、各企業、各産業分野が相互に連結されて新しい業種の企業や産業が形成されることにつながる。すなわち連結メリット、効率メリット等を生み出すことにもなり、さらに進んで複合・融合産業の創造へとつながり、ひいては新規雇用の創出ともなる。

創造的な経営活動には個人の直感、知的好奇心を引き出させ、沸き立たせる情報の流れを必要とする。異質情報を新しい観点から結び付けることによって、新しい製品の開発へとつながることが期待できるからである。情報化社会では環境に積極的に働きかけ、さまざまな情報チャネルを通して環境情報を収集し、不確実性をどれだけ回避することができるか、あるいはその情報を用いてどこまで有利な行動を展開できるか、すなわち情報処理能力そのものが成否の決め手となる。<sup>(29)</sup>

このような観点から、組織間ネットワークの形成は一層重要な戦略課題となるであろうが、そのためにはネットワーク組織管理のシステム、特に情報共有上のルール、法律制度等の確立

---

(26) R. Norman and R. Ramirey, *Designing Interactive Strategy*, John Wiley & Sons, 1994 (中村元一、崔大竜訳『「ネットワーク型」価値創造時代の企業：アライアンスによる新事業戦略』産能大学出版部、平成8年)

(27) 海老沢栄一『組織進化論』白桃書房、1991年、101頁

(28) 郵政省通信政策局編『ネットワーク型産業構造と経営革新』大蔵省印刷局、1990年

(29) J. R. Galbraith and E. E. Lamber III, *Organizing for the Future*, Jossey-Bass Inc, 1993 (寺本義也〔監訳〕柴田高、竹田昌弘、柴田道子、中条直子訳『マルチメディア時代に対応する21世紀の組織デザイン』産能大学出版部、平成8年)

<sup>(30)</sup>  
が必要である。

## II—6 技術と環境対策

企業と技術とのかかわりを見ると、技術の進歩が新製品の開発による企業活動を通じて市場を創造することによって経済を成長させ、その結果として社会が発展して来た。科学のレベルから製品化の技術へ、そして消費者が求める市場の開発、拡大へ、すなわちシーズとニーズが合致したとき企業が大きな成果を得ると同時に経済の成長が実現する。

いま日本の景気は低迷している。かつて高度経済成長の牽引車となった産業は後退し、次なる新しい財やそれを生産する産業が求められているが、そのもとをなすシーズはいまだ明確ではない。我々の知る過去50年を見ると、抗生物質、新幹線、ジェット機、マイカー、家電製品、合成繊維等が経済活動を活発なものにして来たが、現在それに見合う工業製品はいまだ見当たらない。情報伝達技術、エレクトロニクスを初めとして、生命科学、バイオ、新素材、光技術等芽生えてはいるが、それらの多くはいまだサイエンスの段階にあり、成長して生活革命を惹起し経済の拡大、発展をもたらすには多少の時間を要するであろう。

また、これらのシーズを育て、新たなニーズを引き起こすためには高度の科学的知識と製品化への強い意欲、同時に多くのリスクをも覚悟しなければならない。そのため企業内起業やベンチャービジネスへの期待が寄せられるのであるが、日本の場合には集団主義的な考え方や固有の歴史、風土、習慣から、突出した個人の能力に依存する仕事が行われにくい土壌となっており、そのため金融機関からの資金の供給やその他の面からの援助も得難いと言う状況にある。日本が将来発展して行くためにはベンチャー企業を生み育てて行く制度や対策が望まれるところである。

企業の成長、経済の発展、社会の進歩と言う場合、技術が新しい製品・サービスを生み出す源になるのであるが、他方、従来型の企業の生産活動はシステムとしての企業が経営資源の獲得から製品完成に至る製造過程での産業廃棄物、さらに販売、使用後の生活廃棄物の排出の両活動において自然と交渉をもっている。しかもそれは自然にとっては破壊につながる活動であって、その先は我々人類の生存条件を悪化させ、生命を脅かすものである。先進国の人々はこれに気づき、他に転化することができても発展途上国の人々や、その他地球上の生物はその影響を回避することができず、究極的には総ての生物が死滅することにつながる。いま、大気汚染が問題となっているがそれもこうした環境保全の一環に過ぎない。

地球環境の保全とは企業活動が環境に与える負荷を少なくすることに外ならない。1995年にEUの環境管理、監査規則（EMAS）がスタートし、次いで国際標準化機構（ISO）の環境管理規格が打ち出された。環境保全に関する基本理念を明確にし、それを実現するための基

---

(30) 西門正巳「階層制からネットワークへ：組織の能率と創造性」『経済理論』題259号、1994年、5月参照

準を本社、工場に作り、企業活動が環境に与えている影響を調査・分析し、問題があれば改善の目標を立てる、さらにこれを実施に移して、後の進み具合を調査する一連のシステムが環境管理及び監査である。E M A Sではこれを第三者機関に委ね、企業は汚染物質の排出量、廃棄物の発生量等のデータを記した「環境声明」を公表しなければならないとしている。

化石燃料中心のエネルギー供給は地球温暖化の原因となる二酸化炭素の排出をもたらし、また世界的な森林の減少、酸性雨、オゾン層の破壊も地球汚染につながる、したがってこれらに対してもライフサイクル・アセスメントが必要となる。

企業の生産活動とわれわれの日常の消費生活を含めた経済活動の規模が大きくなるにつれて、自然環境に及ぼす影響も以前とは比べものにならない。そこで企業の経営活動を考える場合、原材料の獲得から製造活動のにプロセスを経て製品の販売と言う一方向への流れと考えず、さらに販売した製品が消費された後の廃棄物のリサイクルをも含めた往復活動として捕らえ、後者についても従来からの生産活動と同様の比重で考え、企業の手で処理活動を展開する必要がある。逆工場あるいは動脈活動、静脈活動として捕らえられるのもこの考え方から来ており、そのための技術を開発して行く必要がある。またそこでは生産者と消費者とが一体となって環境に優しい活動を展開しなければならない。<sup>(31)</sup>

## お わ り に

過去50年間に日本の経済は高度成長を遂げ、われわれ個人の生活も向上した。しかし現在こうした歩みをもたらした結果にたいして反省すべき点も多く、また今後は同じ歩みを続ける訳には行かなくなっている。1980年代以降、我々を取り巻く環境は大きく変化し、日本の場合には21世紀を目前にして国際化、高齢化、情報化の流れが急速に進展し、企業の経営環境も大きく変化した。特に昨今では自然環境の保全、市場競争での大幅な規制緩和、経営責任の強化等、経営管理面でも改めて検討すべき課題は多い。

企業経営の立場からすると当然のことながら企業の存続、発展のためには活発な経済活動を展開しなければならない、その結果として個人の生活も豊かになると短絡で直線的に考えがちである。したがってそのための手段として科学、技術の応用、資源の利用による製品開発と言う方向に思考が進みがちであるが、そうした行動と共に、あるいはそれに伴ってもたらされるマイナスの面が見落とされやすい。

現在最も重要かつ必要とされることは、企業の経営管理上の問題を考える場合にも従来型の思考に基づく経営を越えて、より広い視点から今までは考えなかった側面をも考慮に入れてかかることである。環境問題など世界的規模で考えなければならない時代にあって今や資源あるいは技術を例に取ってみても、それらは先進国の人々のみのものでないということ、したがっ

---

(31) 西門正巳「企業の社会性と経営パラダイムの転換」『経済理論』第262号、1994年参照

## 企業経営の新しい課題

てまづ破壊されてももの言わぬ自然や，経済発展のために矛盾を転化された弱者のために失われた権利を回復させ，取り残された発展途上国を先進国並みに向上させるために利用されなければならないように思われる。